



## L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne

Didier Chabaud, Sylvie Ehlinger, Véronique Perret

### ► To cite this version:

Didier Chabaud, Sylvie Ehlinger, Véronique Perret. L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne. Journées nationales des IAE, Sep 2004, Lyon, France. halshs-00536307

**HAL Id: halshs-00536307**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536307>**

Submitted on 15 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne

**Didier Chabaud**

Maître de Conférences  
Université de Cergy-Pontoise  
THEMA  
[didier.chabaud@eco.u-cergy.fr](mailto:didier.chabaud@eco.u-cergy.fr)

**Sylvie Ehlinger**

Maître de Conférences  
Université de Cergy-Pontoise  
THEMA  
[sylvie.ehlinger@eco.u-cergy.fr](mailto:sylvie.ehlinger@eco.u-cergy.fr)

**Véronique Perret**

Professeure  
IAE de Tours  
CERMAT  
[veronique.perret@univ-tours.fr](mailto:veronique.perret@univ-tours.fr)

17<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE – Lyon - 13 et 14 septembre 2004

## Résumé

Le soutien à la création d'entreprise est une préoccupation commune à de nombreux pays de l'Union Européenne et la communauté fait de l'esprit d'entreprise un défi pour l'Europe tout en soulignant le moindre dynamisme entrepreneurial des européens, pour lesquels le processus de création d'entreprise demeure un processus à hauts risques. Dans un tel contexte, les pays membres sont encouragés à mettre en œuvre des politiques publiques coordonnées permettant d'augmenter le nombre d'entrepreneurs et de stimuler la croissance des entreprises. Les incubateurs (et pépinières) d'entreprises s'inscrivent dans cette perspective.

Les études déjà menées sur les incubateurs européens montrent qu'il existe des différences significatives en matière de stratégies et de pratiques d'incubation, que ce soit entre états membres ou au sein de chaque pays. Dans de telles conditions quel peut-être l'apport d'une politique européenne ?

L'objectif de cette communication est donc de proposer, à la lumière des approches institutionnaliste et culturaliste, une analyse des incubateurs européens et des politiques nationales et communautaires en faveur de l'incubation. Après avoir souligné la diversité du paysage de l'incubation en Europe, tant sur le plan du dynamisme entrepreneurial que sur celui des formes d'incubateurs ou des modes d'accompagnement proposés par ces structures, nous analyserons plus précisément les dimensions institutionnelles et culturelles de cette diversité et nous nous interrogerons enfin sur la possibilité d'élaboration d'un modèle d'incubation européen, à travers la mise en œuvre d'un contexte permissif et d'un modèle interculturel d'incubation.

**Mots-clés :** Incubateurs, pépinières, entrepreneuriat, culturalisme, institutionnalisme, management interculturel, benchmarking

## L'INCUBATION D'ENTREPRISES : LA NOUVELLE FRONTIERE EUROPEENNE

Le soutien à la création d'entreprise est une préoccupation commune à de nombreux pays de l'Union Européenne. Le livre vert « *L'esprit d'entreprise en Europe* », présenté par la Commission des Communautés européennes en janvier 2003, fait de l'esprit d'entreprise un défi pour l'Europe tout en soulignant le moindre dynamisme entrepreneurial des européens, pour lesquels le processus de création d'entreprise demeure un processus à hauts risques. Dans un tel contexte, les pays membres de l'Union Européenne sont encouragés à mettre en œuvre des politiques publiques coordonnées permettant d'augmenter le nombre d'entrepreneurs et de stimuler la croissance des entreprises. Les incubateurs (et pépinières) d'entreprises s'inscrivent dans cette perspective. Les entreprises passées par un incubateur ont de meilleures chances de survie : 85% des entreprises européennes ayant bénéficié de l'accompagnement d'un incubateur sont encore en activité au bout de 3 ans<sup>1</sup> (alors qu'en moyenne une entreprise française sur deux disparaît dans les quatre années suivant sa création selon les statistiques de l'INSEE). Ce taux de réussite peut expliquer l'essor des structures d'incubation. On recense aujourd'hui plus de 900 incubateurs dans l'Union Européenne et la Commission Européenne multiplie les initiatives visant à encourager leur développement : financement de programmes de recherche, publication de rapports, développement d'outils de benchmarking, attributions de crédits... Après avoir insisté dès la fin des années 90 sur la nécessité de faciliter l'accès des jeunes entreprises innovantes aux compétences, aux financements et aux marchés, la Commission Européenne a adopté dans son 'programme pluriannuel pour les entreprises et l'esprit d'entreprise' (2000-2005) des dispositions qui soutiennent le développement des structures d'accompagnement des créateurs. La Direction Générale 'Entreprise' de la Commission Européenne a mis en œuvre une cartographie du secteur de l'incubation et développé depuis novembre 2001 une base de données en ligne, dédiée aux incubateurs et pépinières non seulement des états membres de l'Union Européenne et des états candidats mais également de la Norvège, de l'Islande, de la Suisse et du Liechtenstein ! Cette base de données, hébergée par la société CORDIS<sup>2</sup>, a pour vocation « d'aider les entrepreneurs à trouver la structure d'accompagnement la plus appropriée pour leur idée d'entreprise, de faciliter l'établissement de réseaux entre les incubateurs de différents pays et de permettre aux administrations publiques de les localiser aisément ». La Direction de l'Innovation quant à elle a soutenu le projet Gate2Growth<sup>3</sup>, qui vise plus particulièrement les entrepreneurs innovants à la recherche de financement, les dirigeants d'incubateurs d'entreprises technologiques et les investisseurs. Le Fonds Social Européen contribue en partie à financer le développement des incubateurs publics... Autant d'initiatives communautaires qui renforcent l'intérêt d'une réflexion globale sur les structures d'incubation européennes.

Les études déjà menées sur les incubateurs européens montrent qu'il existe des différences significatives en matière de stratégies et de pratiques d'incubation, que ce soit entre états membres ou au sein de chaque pays. Dans de telles conditions quel peut-être l'apport d'une politique européenne ?

L'objectif de cette communication est donc de proposer, à la lumière des approches institutionnaliste et culturaliste, une analyse des incubateurs européens et des politiques nationales et communautaires en faveur de l'incubation. Après avoir souligné la diversité du paysage de l'incubation en Europe, tant sur le plan du dynamisme entrepreneurial que sur celui des formes d'incubateurs ou des modes d'accompagnement proposés par ces structures, nous analyserons plus précisément les dimensions institutionnelles et culturelles de cette diversité et nous nous interrogerons enfin sur la possibilité d'élaboration d'un modèle d'incubation européen, à travers la mise en œuvre d'un contexte permissif et d'un modèle interculturel d'incubation.

Notre analyse se base à la fois sur diverses études françaises et européennes, et sur les résultats de questionnaires et d'entretiens que nous réalisons auprès de créateurs d'entreprises en phase d'incubation et de dirigeants d'incubateurs et de pépinières.

---

<sup>1</sup> CSES (2002, xii).

<sup>2</sup> [www.cordis.lu/incubators/](http://www.cordis.lu/incubators/)

<sup>3</sup> [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)

## I- L'INCUBATION D'ENTREPRISES : LE CONSTAT D'UNE DIVERSITE EUROPEENNE

Avant même d'aborder la diversité constatée sur le terrain, il faut souligner que le terme même d'incubateur est souvent utilisé de façon générique pour désigner des organisations qui tendent à aider les entrepreneurs à développer leur projet et créer leur entreprise. Nous retrouvons donc sous l'appellation d'incubateurs une grande variété d'organismes dont les objectifs ou les moyens mis en œuvre pour l'accompagnement des créateurs peuvent prendre des formes très diverses.

Comme le souligne le rapport du CSES (2002), les définitions d'un incubateur varient elles aussi au fil du temps, entre les pays et les associations professionnelles, en particulier selon que l'accent soit placé sur les services physiques apportés par l'incubateur ou sur des services plus immatériels (conseils, recherche de financement...). D'où la difficulté à comparer des structures qui par définition diffèrent dans leurs caractéristiques fondamentales.

Notre analyse des différents travaux de recherche effectués dans le domaine de l'incubation en Europe ainsi que les différents entretiens et questionnaires que nous avons menés auprès d'incubateurs français<sup>4</sup> nous ont permis de mettre en avant trois catégories de différences importantes entre les structures d'incubation.

### I.1- Le dynamisme entrepreneurial

La situation des différents pays européens semble tout d'abord très contrastée lorsque l'on observe le dynamisme entrepreneurial de chacun des pays.

Les résultats du rapport GEM 2003 montrent que si aucun des pays de l'Union Européenne ne fait partie des pays les plus dynamiques, des différences significatives existent néanmoins entre eux (tableau 1) . Si la France se place au dernier rang avec un indice TEA<sup>5</sup> de seulement 2.4, l'Allemagne ou le Royaume-Uni occupent une place intermédiaire (5.2) alors que l'Irlande fait preuve du plus grand dynamisme européen (8.6). Mais ce dynamisme entrepreneurial modèle-t-il réellement le paysage de l'incubation en Europe ?

**Tableau 1 : niveau d'activité entrepreneuriale (source GEM 2003)**

Indice TEA bas	Indice TEA intermédiaire	Indice TEA élevé
Japon (2.27)	Allemagne (5.2)	Brésil (13.2)
<b>France (2.4)</b>	Finlande (5.7)	Corée (14.5)
Russie (2.5)	<b>Royaume-Uni (6.0)</b>	Argentine (17.0)
<b>Belgique (3.4)</b>	<b>Danemark (6.2)</b>	Inde (17.9)
<b>Pays-Bas (4.1)</b>	<b>Espagne (6.3)</b>	Thaïlande (18.9)
<b>Suède (4.1)</b>	<b>Hongrie (6.6)</b>	Vénézuéla (27.3)
<b>Slovénie (4.3)</b>	<b>Grèce (6.8)</b>	Ouganda (29.3)
<b>Pologne (4.4)</b>	Israël (7.1)	
<b>Italie (4.6)</b>	Canada (8.5)	
	<b>Irlande (8.6)</b>	
	Etats-Unis (11.3)	
	Chine (12.0)	

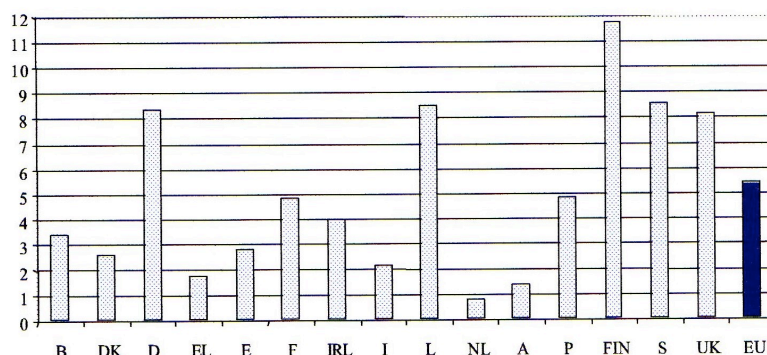
Si l'on regarde la densité d'incubateurs comparée au nombre de personnes actives (fig.1), la moyenne européenne d'environ 5,5 incubateurs par million de personnes actives ne reflète que la situation de deux pays

<sup>4</sup> Dans une première phase de recherche exploratoire nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de responsables d'incubateurs et de créateurs d'entreprises dans ou hors de ces structures (une douzaine effectués), ainsi qu'une étude par questionnaire conduite auprès des 169 pépinières et incubateurs français avec un taux de retour de 32 % (soit 54 réponses). Ces résultats ont été présentés dans une communication à la conférence des IAE 2002.

<sup>5</sup> L'indice TEA (Total Entrepreneurial Activity) est le pourcentage d'individus âgés de 18 à 64 ans impliqués dans un processus entrepreneurial (création d'une start-up ou d'une activité nouvelle) depuis moins de 42 mois.

(France et Portugal), la dispersion des résultats étant forte entre la Finlande et les Pays Bas. La même diversité se retrouve lorsque l'on rapporte le nombre d'incubateurs au nombre de start-up (tableau 2).

**Figure 1 : Nombre d'incubateurs par million de personnes actives** (source : Commission Européenne, 2001)



Cependant, on ne perçoit pas pour autant de corrélation entre nombre d'incubateurs et dynamisme entrepreneurial. Certains pays parmi les plus dynamiques (comme par exemple l'Irlande, l'Espagne ou le Danemark) ont une densité d'incubateurs relativement faible, alors que la France, à la traîne en terme de dynamisme, se situe dans la moyenne européenne. Si l'on compare le nombre d'incubateurs au nombre d'entreprises en phase de 'start-up' là encore nous retrouvons des différences sensibles selon les pays : la Belgique mais aussi la France et la Suède disposent d'un nombre important d'incubateurs compte tenu de leur moindre dynamisme entrepreneurial et du nombre d'entreprises en phase de développement ; alors que des pays plus dynamiques tels que la Grèce, l'Irlande ou l'Espagne ne possèdent, toutes proportions gardées, que peu d'incubateurs pour accueillir leurs start-up.

De tels chiffres laissent donc penser que les différences quantitatives en termes de structures d'incubation dans les pays européens ne reflètent pas l'esprit d'entreprise, de niveaux sensiblement hétérogènes, de chacun de ces pays.

**Tableau 2 : Comparaison nombre d'incubateurs / nombre de start-up** (Sources : CSES 2002 et GEM 2003)

Pays	Nombre d'incubateurs (A)	Nombre de start-up (en 1 000) (B)	Nombre de start-up pour un incubateur
Allemagne	300	1422	4 740
Autriche	63	NA	NA
Belgique	131	120	916
Danemark	7	101	14 428
Espagne	38	851	22 394
France	192	529	2 755
Finlande	26	86	3 307
Grèce	7	309	44 142
Irlande	6	116	19 333
Italie	45	890	19 777
Luxembourg	2	NA	NA
Pays-Bas	6	236	39 333
Portugal	23	NA	NA
Royaume-Uni	144	1273	8 840
Suède	39	89	2 282

## I.2- La diversité de nature d'incubateurs

Nous avons déjà noté, en introduction de cette première partie, la diversité de formes que peuvent prendre les structures d'accompagnement de la création d'entreprise regroupées sous le terme générique d'incubateur. En France, les acteurs de l'accompagnement, se démarquent également par leur stade d'intervention. Nous distinguons par exemple les organisations qui interviennent en amont de la phase de création d'entreprise – les incubateurs – et celles qui accompagnent l'entreprise nouvellement créée – qualifiées de pépinières<sup>6</sup>. Cependant cette démarcation étant propre à l'environnement français, nous adopterons ci-dessous le terme d'incubateur pour désigner, selon la terminologie anglo-saxonne, à la fois pépinières et incubateurs.

Une première forme de diversité des incubateurs semble alors provenir de leur nature, inhérente à leur statut. En effet, selon le promoteur de l'incubateur (Etat, collectivités locales ou régionales, CCI, Universités - Grandes Ecoles, centres de recherche, grandes entreprises, capitaux-risqueurs, business angels...) celui-ci peut être de statut public, privé ou semi-public (tableaux 3 et 4). On peut toutefois noter que si la majorité des partenaires des incubateurs dans l'Union Européenne sont des acteurs publics (tableau 3), parmi les différents statuts légaux des incubateurs c'est le statut privé qui prédomine<sup>7</sup> (tableau 4).

**Tableau 3 : Principaux partenaires des Incubateurs** (source : CSES 2002, section 4/p.34)

Partenaires	%
Union Européenne ou autre agence internationale	13.4
Autorité nationale ou agent public	25.3
Entreprise, banque ou autre organisation de secteur privé	20.8
Université ou centre de recherche	16.4
Autres	11.5

**Tableau 4 : Statuts légal des Incubateurs** (source : CSES 2002, analyse d'un échantillon, p.35/section 4)

Statut légal	%
Public	24
Privé	37.6
Semi-public	28
Pas de réponse	10.4

Tenant compte de ces différences, une analyse plus fine permet de distinguer quatre types d'incubateurs (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2002): les incubateurs de développement économique et local, les incubateurs associés à des Universités et laboratoires de recherche publics (ou incubateurs scientifiques), les incubateurs d'entreprise (ou *corporate*) et les incubateurs indépendants privés. Les incubateurs de développement économique et local ont été, dans la plupart des pays européens, les premiers créés sur initiatives publiques, et ont pratiquement tous connu des modes de développement proches. Cependant leurs rôles diffèrent selon les pays, et selon les impératifs économiques de développement locaux. Les incubateurs associés à des Universités et laboratoires de recherche publics répondent à la fois à des objectifs convergents de développement de l'innovation et de l'esprit d'entreprise. De plus en plus encouragés par les pouvoirs publics, ils répondent toutefois à des motivations diverses selon les pays et se développent selon différents modèles (Albert & Gaynor, 2002 ; Commission européenne, 2002). Les incubateurs d'entreprise ne représentent qu'un très faible pourcentage d'incubateurs et, hormis quelques très grandes entreprises telles que France Telecom ou Siemens, n'en sont encore souvent en Europe qu'à un stade d'expérimentation. Les incubateurs indépendants privés (dont la majorité qui n'a pas

<sup>6</sup> Cette définition est à distinguer de celle de l'AFNOR, pour laquelle une pépinière d'entreprise est une "structure d'accueil, d'hébergement et d'appui aux porteurs de projet et aux créateurs d'entreprise ; ... un outil de développement économique local. Elle offre un soutien au porteur de projet et au créateur d'entreprise jusqu'au développement de l'entreprise, et son insertion dans le tissu économique" (norme NF X 50-770).

<sup>7</sup> Ceci peut s'expliquer par le fait que les incubateurs traditionnels ont pris modèle sur les incubateurs privés 'nouvelle économie' d'avant le 'e-krach', afin d'attirer des capitaux privés. Depuis l'éclatement de la bulle internet et avec le retrait des investisseurs privés, les incubateurs ont recherché des soutiens plus sûrs auprès des diverses autorités publiques.

survécu à l'éclatement de la bulle Internet, a mis en veille ses activités d'incubation et s'est reconvertie dans le conseil) sont essentiellement localisés près des principaux centres économiques européens. Ils se constituent dans une logique de valorisation de capitaux privés et visent soit à valoriser des locaux industriels (hôtels d'entreprise), soit à repérer et prendre des participations dans des projets innovants, source de plus-values boursières conséquentes.

Il est intéressant de souligner que selon les pays la proportion de chacun des types d'incubateurs peut varier considérablement (tableau 5). Alors que l'Allemagne et la France ont des profils relativement proches, où prédominent les incubateurs de développement économique et local, le Royaume-Uni présente un profil plus équilibré entre les différents types d'incubateurs. Nous tenterons d'expliquer ces différences dans la deuxième partie de cette présentation.

**Tableau 5 : Nombre et types d'incubateurs dans 4 pays de l'U.E** (source : Albert & Gaynor, 2002)

	incubateurs de développement économique et local	incubateurs associés à des Universités et laboratoires de recherche publics	incubateurs d'entreprise et les incubateurs indépendants privés	total
Allemagne	280 (73%)	44 (11.5%)	60 (15.5%)	384
France	220 (74.5%)	36 (12%)	40 (13.5%)	296
Royaume-Uni	100 (35%)	87 (30%)	100 (35%)	287
Total	600 (62%)	167 (17.5%)	200 (20.5%)	967

Partant d'objectifs différents (développement du tissu économique local, création d'emplois, valorisation de la recherche, promotion de filières d'activités, recherche du profit...) conditionnés par leur statut, les incubateurs présentent une forte diversité en terme de gestion de l'incubateur : cette diversité se retrouve en particulier dans le mode de financement et la sélection des projets.

La différenciation de statut d'incubateur est de nature à affecter les contraintes financières qui pèsent sur l'incubateur<sup>8</sup>. L'activité même de ce dernier s'accompagne en effet d'un ensemble de charges de structure (locaux, entretien, prestations logistiques) auxquelles s'ajoutent des contraintes de rentabilité plus ou moins fortes. Dès lors, on conçoit que l'incubateur soit lui-même soumis à une contrainte de financement, qui peut être supposée moindre lorsque la structure est publique, que lorsqu'elle est privée. Pour assurer leur financement, les incubateurs disposent de plusieurs sources de revenus : facturation des loyers et services offerts aux entreprises en incubation, subventions locales, nationales ou européennes en nature ou monétaires, cotisations versées par des membres partenaires, ou revenus de leur prise de participation dans les entreprises incubées. Les modes de financement diffèrent ainsi selon le recours à un mix varié de revenus.

Les incubateurs se différencient également dans le type de projet qu'ils sélectionnent. Au-delà de la simple distinction entre incubateurs généralistes et incubateurs spécialisés (dans un ou plusieurs secteurs d'activités plus ou moins bien définis), selon leurs objectifs et leur degré de contraintes financières, les incubateurs auront tendance à sélectionner des projets plus ou moins 'risqués', et à un stade de développement plus ou moins avancé.

### I.3- La diversité des modes d'accompagnement

Enfin, les incubateurs peuvent être différenciés plus finement en fonction des services qu'ils offrent pour accompagner les créateurs d'entreprises. Sur la base des services offerts, Mc Chinsonboom (2000 : 25) différencie ainsi quatre catégories d'incubateurs : les incubateurs qui limitent leur intervention à la fourniture de locaux (on les qualifie d'hôtels d'entreprise), ceux qui permettent d'accéder à des services communs (accueil téléphonique...), à des prestations logistiques (matériel informatique, logiciels...) ou de conseil (étude de marché, business plan, recherche de subventions, etc.) plus conséquentes. Le tableau 6 recense les différents services proposés par les incubateurs européens, qu'ils les dispensent eux-mêmes en interne ou qu'ils les sous-traitent à des acteurs externes. Un analyse plus fine (CSES 2002) fait apparaître que la nature et la diversité de ces

<sup>8</sup> Le poids du statut sur le comportement de l'incubateur a été affiché lors de certains de nos entretiens. Il convient d'en étayer la réalité.

services varient en fonction de la nature et des objectifs de l'incubateur (et des investisseurs qui le soutiennent !) bien plus qu'en fonction du pays.

**Tableau 6 : Les services offerts par les incubateurs** (source : CSES 2002 : section 5, p.36)

Type de service	réalisé en interne (%)	réalisé en externe (%)
Services de pré-incubation	11.7	3.3
Business plan	11.0	5.5
Formation	6.4	10.3
Services juridiques et comptables	2.8	12.5
Etudes de marché, vente, marketing	5.5	11.4
Aide à l'exportation ou à la recherche de partenaires étrangers	5.0	9.2
Aide e-business et TIC	6.9	7.7
Conseil sur le développement de nouveaux produits et services	7.7	7.7
Aide à la recherche de financements auprès des banques	12.1	6.1
Aide à la levée de fonds auprès de business angels et de capital-risqueurs	5.5	7.0
Conseil en recrutement et ressources humaines	5.7	7.7
Constitution de réseaux (autres entrepreneurs, clients...)	11.4	5.3
Mentors, membres du conseil d'administration, conseillers	6.8	5.9
Autres services	1.4	0.7

Si l'on s'intéresse de plus près aux services réalisés en interne, après l'aide à la recherche de financements et les services de pré-incubation (recherche de projet, aide à la formalisation du projet...), que l'on retrouve logiquement en première position, il importe de souligner que la constitution de réseaux mis à la disposition des porteurs de projet, apparaît comme une fonction prépondérante de l'incubateur.

Par ailleurs, il ressort de l'étude du CSES (2002) et des divers entretiens que nous avons menés auprès d'incubateurs et de créateurs d'entreprises français que l'accent qui est souvent mis sur les services en tant que gages de succès de l'incubateur, ne peut faire oublier la quasi-nécessité de proposer également un hébergement aux porteurs de projets. En effet, la proximité physique des créateurs d'entreprise permet à la fois une fertilisation croisée des idées et le développement d'un réseau d'entrepreneurs qui leur permet de collaborer, de mettre en œuvre des synergies, de rompre le sentiment d'isolement...

Dès lors, au-delà de la diversité des modes d'accompagnement au travers de multiples mix de services possibles, la structuration de réseaux, qu'il s'agisse de réseaux externes dans le cadre des services d'accompagnement proposés par l'incubateur ou de réseaux internes, au sein de l'incubateur, constitués par les porteurs de projets, semble être un point crucial de l'accompagnement.

## II- LES DIMENSIONS INSTITUTIONNELLES ET CULTURELLES DE LA DIVERSITE

Si la diversité des situations est avérée, la question demeure des facteurs explicatifs. Comment rendre compte de cette diversité des schémas d'incubation en Europe ? Pour répondre à cette question, de multiples approches peuvent être mobilisées. Si l'on retient celle initiée par le prix Nobel d'économie 1993, Douglass Cecil North, l'accent est mis sur l'influence de l'environnement institutionnel. Sous ce terme North (1990, 3) désigne « *les règles du jeu dans une société ou, plus formellement, les contraintes conçues par l'homme qui façonnent l'interaction humaine. Par conséquent, elles (les institutions) structurent les incitations à l'échange humain, que celui-ci soit politique, social, ou économique* ». Ainsi que le souligne Montmorillon (2002), North met en exergue le rôle des institutions formelles et informelles dans l'ouverture des opportunités entrepreneuriales. Les institutions définissent en effet la latitude laissée aux individus pour créer des organisations productives, politiques ou sociales et, en jouant sur les gains et coûts de ces activités, orientent l'activité. Il conviendra alors d'être attentif à la complexité de cet environnement institutionnel : « *les institutions se composent d'une structure politique qui désigne la façon dont nous développons et agrégeons les choix politiques, d'une structure des droits de propriété qui définit les incitations économiques formelles, d'une structure sociale – les normes et les conventions – qui définit les incitations informelles dans l'économie* » (North, 2004, chap. 5, p. 1). Ainsi, sera-t-il possible de distinguer les institutions formelles des institutions informelles. Si ces deux ensembles d'institutions sont importantes et interagissent, nous proposons de distinguer le rôle de ces deux dimensions dans l'analyse de l'incubation européenne. Outre l'intérêt pédagogique de cette distinction, celle-ci nous permet de souligner comment l'analyse de North peut permettre de rejoindre des travaux propres à la théorie des organisations, qui



se sont focalisés sur l'importance des contextes culturels dans les pratiques de gestion, ceux-ci correspondant à des institutions informelles au sens de North.

## II.1- La diversité des contextes institutionnels formels

Pour North, les institutions créent un arrière-plan incitatif et structurant pour l'activité économique. En effet, en définissant les contraintes qui pèsent sur les acteurs du jeu économique – individus ou organisations – mais aussi en affectant la rentabilité de leurs choix, les institutions vont orienter les comportements des organisations. Ainsi, peut-on considérer qu'il en sera de même pour des incubateurs. Ceux-ci apparaissent comme des acteurs au sein de l'environnement et les choix faits au sein de l'environnement institutionnel vont affecter *a priori* tant l'intérêt de mettre en place des incubateurs, voire se traduire par des décisions effectives et volontaristes de création, ce qui nécessitera de préciser également le rôle de la politique publique.

Quels éléments formels peuvent affecter la diffusion ou le fonctionnement des incubateurs ? *A priori* répondre à cette question nécessite dès le départ de prendre en compte la diversité de nature des incubateurs. En effet, à partir du moment où les incubateurs diffèrent tant dans leurs parties prenantes que dans leurs objectifs, il sera plausible de constater des différences de sensibilité quant au contenu des institutions formelles. Il est donc nécessaire de se livrer à un repérage articulant nature des incubateurs et paramètres ou éléments clé de l'environnement institutionnel formel à même de les influencer.

Si l'on s'intéresse à ces déterminants de l'intérêt de mise en place des incubateurs, il semble important d'être attentif au fait que les mobiles d'intervention – et de création d'un incubateur – seront distincts selon les parties prenantes.

Les incubateurs d'entreprise et les incubateurs scientifiques sont dans une position quelque peu différente. Tous deux partagent un même objectif de valorisation des recherches, mais ils se différencient par leur logique de fonctionnement.

Ainsi, les **incubateurs d'entreprise** paraissent s'inscrire dans une logique de valorisation des services de recherche d'une entreprise, mais aussi dans une logique de valorisation et de complémentarité avec la Recherche & Développement (R&D) interne<sup>9</sup>. Ces deux dimensions, permettre à des porteurs de projets de l'entreprise de développer plus avant des conséquences de leurs travaux au sein de l'entreprise (logique d'intrapreneuriat) permet de faciliter la fidélisation des chercheurs de l'entreprise, qui sont nourris par l'entreprise, et peuvent bâtir une trajectoire de carrière originale au sein ou à côté de l'entreprise. Egalement ces incubateurs corporate s'inscrivent dans une logique d'appui de la R&D interne : il peut s'agir de favoriser des projets pouvant avoir des conséquences pour l'entreprise (et qui seront rachetés ultérieurement, s'ils s'avèrent porteurs de développements pour celle-ci). Ces incubateurs paraissent, dès lors, présenter une originalité du point de vue du rapport aux institutions formelles : si les caractéristiques générales relatives à la valorisation des droits de propriété sont importantes, il semble qu'ici le déterminant principal renverra à une logique d'entreprise et de gestion de sa R&D interne et les réservera à de grandes entreprises qui combinent budget important de R&D et spécialisation sur des technologies innovantes (électronique, Télécommunications, informatique). Aussi, hormis la question de l'impact des droits de propriété, on pourra supposer (si l'on se situe dans des pays développés à économie de marché) que la dimension « entreprise » sera centrale<sup>10</sup>.

Les **incubateurs scientifiques** vont quant à eux s'inscrire dans une logique de valorisation des recherches conduites en interne, en sachant qu'il s'agit d'acteurs pour lesquels les objectifs peuvent être dictés de l'extérieur (par l'institution à l'origine de leur création). Deux facteurs paraissent jouer un rôle crucial :

(1) quel intérêt l'institution scientifique a-t-elle à valoriser ses recherches ? L'intérêt de valoriser les recherches peut être lié à :

- la nature des recherches conduites (fondamentale ou appliquée). Si la recherche fondamentale peut rendre à éloigner l'institution de projets de création, elle peut – tout comme la recherche appliquée –

<sup>9</sup> Signalons un autre mobile possible, lié à la présence d'influences institutionnelles. Ainsi en Grande Bretagne le premier incubateur corporate a-t-il été créé par une entreprise aux fins de permettre la reconversion d'une région dont elle désinvestissait. Il s'agit alors pour partie d'une action volontariste de l'entreprise, liée à sa responsabilité sociale.

<sup>10</sup> Ceci ne doit pas occulter le fait que les pouvoirs publics puissent être tentés d'inciter lesdites entreprises à localiser dans un pays ou l'autre leur incubateur corporate.

s'accompagner d'un intérêt pour la protection des inventions par des brevets. L'incubateur peut, en offrant une structure à même d'offrir aux chercheurs un contexte favorisant une finalisation de la recherche par des dépôts de brevet ou des projets de création, apparaître comme un complément aux laboratoires de recherche.

- le statut peut être également un élément important : interdit-il ou, au contraire, incite-t-il voire rend-t-il obligatoire la présence à côté d'un laboratoire ou d'une institution de recherche la présence de dispositifs à même d'aider à la valorisation de la recherche. Ainsi, en France, la loi sur les universités rend obligatoire la présence d'un effort de valorisation de la recherche. Une telle règle est en mesure d'inciter à la création d'incubateur, sans pour autant assurer la réalité et la pertinence de l'effort de l'institution scientifique dans l'incubateur.

- le type de financement de l'institution peut, enfin, constituer un élément incitatif à la création d'incubateur scientifique. On retrouve l'idée d'un contexte permissif (l'institution de recherche peut-elle se financer via des brevets...), mais aussi le fait que, par-delà cette règle, il sera possible d'inciter plus ou moins fortement à la création d'incubateurs ou d'office des brevets. Ainsi, dès lors, e.g., que les grands instituts américains sont financés par des capitaux privés et que le Bayh-Doyle Act (1980) permet aux universités de breveter les recherches académiques conduites grâce à des fonds fédéraux, on concevra que celles-ci se dotent de structures permettant une valorisation rapide des recherches. De même, la présence d'un contexte de moindre financement public de la recherche pourra-t-il inciter les institutions françaises de recherche à s'engager – via des incubateurs ou brevets – dans des activités croissantes de valorisation des recherches. Soulignons, sur ce point, qu'à côté de l'incitation institutionnelle, il faut s'interroger sur la possibilité pour l'institution d'inciter ses chercheurs à porter des projets : la reconnaissance d'une activité de valorisation, voire la fourniture d'incitations financières privées (au Canada, des expériences de reversement au chercheur des redevances perçues par l'institution sont ainsi observées).

(2) Quels principes de politique publique sont retenus ? À côté de ces éléments contextuels, qui peuvent rendre plus ou moins intéressantes, voire obligatoire, pour les institutions de recherche, la création d'incubateur, il faut signaler le possible volontarisme public. Ainsi, la loi de 1999 en France, en offrant aux chercheurs publics des possibilités de garder leur statut tout en étant détachés sur des projets de création d'entreprise, s'est-elle accompagnée d'un programme d'incitation destiné à favoriser la valorisation des recherches publiques. Ce dispositif n'a été possible qu'à l'aide d'une politique volontariste s'accompagnant de la fourniture de financements publics spécifiques destinés à assurer la viabilité de ces incubateurs.

Les **incubateurs de développement économique et local** constituent une troisième catégorie. Ces acteurs, situés dans une logique de fertilisation économique et de dynamisation du territoire local, vont favoriser les incubateurs dès lors que ceux-ci constituent une arme ou un dispositif à même d'assurer la création d'emplois ou d'activités dans la région cible, ou, pour le moins, de fournir aux électeurs l'assurance de l'implication et du volontarisme de la collectivité locale. Par-delà la même question d'une possibilité légale – voire de l'obligation - de porter ces structures d'incubation, on pressent ici l'importance de la lisibilité de l'action sur la création d'entreprises et les emplois créés. Le volontarisme des décideurs publics joue alors un rôle essentiel. On conçoit alors la nécessité de s'interroger sur la marge de manœuvre des collectivités locales. Il apparaît, sur ce point, que l'Allemagne et la France seront en pointe, tandis que la Grande Bretagne quant à elle sera caractérisée par un retard certain, ayant longtemps confié aux acteurs privés le soin de ce type d'intervention (cf. ci-dessous le cas des hôtels d'entreprises).

Les **incubateurs indépendants privés** sont motivés par des logiques de rentabilisation des capitaux investis, tout en regroupant deux catégories différentes d'intervenants. Leur décision de création renvoie donc soit à la possibilité de porter des projets à même de permettre une rentabilité financière élevée, compte tenu de la prise de risque, soit à la rentabilisation de locaux possédés, dans le cas des hôtels d'entreprises.

La première catégorie d'incubateurs privés favorise des projets en forte croissance, à même de susciter l'intérêt de capitaux-risqueurs, il apparaît sur le plan institutionnel que ce type d'incubateur sera encouragé d'une part par la présence de possibilités de portefeuilles de projets importants, mais aussi par la possibilité de valoriser rapidement et aisément ces projets sur le marché financier. Ainsi, sommes nous renvoyés pour ce type d'acteur à :

- des conditions générales concernant l'environnement institutionnel : l'essentiel sera ici que l'environnement institutionnel formel favorise le dynamisme entrepreneurial, notamment par des régimes de droits de propriété permettant d'inciter à l'innovation ; Une telle condition, interprétée de façon minimale comme

permettant de protéger les droits de propriété devrait se retrouver remplie dans les pays développés à économie de marché, notamment les pays européens ainsi qu'en témoignent les travaux conduits sur les systèmes de *corporate governance* (Shleifer & Vishny, 1996).

- des conditions propres aux modalités de valorisation des investissements réalisés dans les projets, qu'il s'agisse de conditions relatives aux règles régissant le fonctionnement des marchés financiers et la présence de compartiments de marché destinés aux jeunes entreprises en croissance (second marché puis nouveau marché en France, *e.g.*). Sur ce point, il semble que la démarcation puisse être forte entre les pays européens eux-mêmes. Ainsi devrait-on constater que les pays qualifiés d'économies de marchés financiers (Grande Bretagne ou USA), *i.e.* d'économies dans lesquelles les marchés financiers jouent un rôle prépondérant dans le financement de l'économie, seront dans une position plus favorable que les économies d'endettement pour lesquelles les marchés financiers bénéficient d'un moindre développement. Ainsi, selon ce critère des pays comme la France où l'Allemagne devraient accuser un retard certain.

Pour la seconde catégorie d'incubateurs privés, les hôtels d'entreprise, une logique de valorisation de l'immobilier commercial prédominera (Fazey, 1997). On peut dès lors considérer qu'il y aura ici concurrence entre les types d'incubateurs : une forte présence d'incubateurs scientifiques et d'incubateurs de développement économique et local concurrencera les hôtels privés et devrait se traduire par leur moindre présence.

Ces propositions relatives au poids des structures financières et aux arbitrages entre incubateurs paraissent en congruence avec les faits. Si l'on utilise les données disponibles pour reconstituer la présence plus ou moins forte des incubateurs (*cf.* Tableau 5), on constate effectivement que la Grande Bretagne est caractérisée par une proportion et une densité plus forte d'incubateurs indépendants privés que la France et l'Allemagne, ce qui renvoie à la fois à un degré de développement supérieur des marchés financiers et à un moindre volontarisme public en faveur des incubateurs.

On peut noter également, par-delà cette analyse, le poids des facteurs conjoncturels : tous les pays ont accusé une forte croissance du nombre d'incubateurs privés au moment de la bulle Internet, celle-ci ayant laissé croire à une rentabilisation évidente et très forte de ce type de structure d'incubation. L'éclatement de la bulle Internet a, inversement, entraîné un reflux de ces formes d'incubateurs dans tous les pays.

Les divers types d'incubateurs paraissent ainsi avoir des mobiles ou une logique d'intervention distincts, ce qui les rend sensibles à des éléments différents de l'environnement institutionnel formel (*cf.* tableau 7).

**Tableau 7 - Les déterminants de l'offre d'incubation**

Type d'incubateur	Acteur clé & logique	Logique	Éléments clé
Incubateur de développement économique et local	Collectivité locale	Développement local Dynamisation	Statut Efficacité & Lisibilité de l'intervention
Incubateur scientifique	Institution de recherche	Valorisation de la recherche Accès aux ressources financières	Statut Contraintes budgétaires Capacité à capter les gains
Incubateur d'entreprise	Entreprise	Accès à des projets innovants Fidélisations salariés	Capacité à capter les gains & à isoler les pertes
Incubateur indépendant privé	Investisseur(s)	Rentabilisation de capitaux	Capacité à capter les gains

La diversité des contextes français, allemand et anglais nous ont permis de comprendre pourquoi ces trois pays diffèrent quant aux types d'incubateurs qui s'y sont développés. Ce faisant, nous avons pu souligner combien deux ensembles de déterminants expliquent la création des incubateurs :

- L'influence des institutions formelles sur l'intérêt financier de créer des incubateurs. Ces aspects, qui s'inscrivent dans la droite ligne des analyses de North soulignent que les institutions ouvrent effectivement sur des opportunités entrepreneuriales (Montmorillon, 2002), ici sur la création d'incubateurs, ceux-ci apparaissant comme le moyen de valoriser des recherches (incubateurs scientifiques, incubateurs d'entreprise, incubateurs scientifiques).

- L'observation permet de souligner l'importance du volontarisme des pouvoirs publics ou des collectivités territoriales. Ainsi en France le programme de 1999 lançant les incubateurs et en Allemagne l'action des *landers* sont-ils la marque d'une telle logique volontariste, tandis que, fort logiquement, cette dimension sera moins valorisée en Grande Bretagne.

Il est possible, par-delà cette conclusion de retirer quelques enseignements de cette première analyse, au niveau théorique et empirique<sup>11</sup> :

- au niveau théorique, nous observons à la fois que les comportements de création de l'incubation renvoient à des éléments différents de l'environnement institutionnel. En cela, notre analyse souligne que l'analyse de l'impact des institutions sur le développement de l'incubation nécessite de se livrer à une analyse fine des déterminants de l'action des différents types d'incubateurs. Alors que la théorie raisonne souvent en toute généralité pour affirmer l'impact des institutions sur les organisations (North [1990], Levy & Spiller [1994]), notre analyse souligne qu'il faut s'intéresser à la diversité des mobiles d'action desdites organisations.
- Un second élément doit être souligné, tenant à la logique d'action des organisations. Pour North (1990, 79), « le comportement de maximisation des firmes peut prendre la forme de choix réalisés dans l'ensemble des contraintes existant ou d'une tentative de changer les contraintes ». Si l'on retient ce principe, on peut en déduire que les parties prenantes (collectivités locales, investisseurs privés...) peuvent créer des incubateurs du fait des incitations de l'environnement institutionnel, ou comme moyen de contourner ces contraintes institutionnelles. Cette situation nous semble notamment présente dans le cas d'institutions de recherche, qui peuvent se lancer dans la création d'incubateurs scientifiques, afin de limiter leur dépendance vis-à-vis des contraintes de financement public. Ainsi en est-il, en France notamment, du cas de grandes institutions de recherche (INRA, Pasteur...) qui paraissent s'être impliquées récemment dans plusieurs incubateurs afin de bénéficier d'une valorisation marchande de leur potentiel de recherche. Cette tendance française nous semble perceptible dans la plupart des pays européens.
- Ceci nous conduit à souligner l'importance des aspects financiers. Dans quelle mesure l'incubateur pourra-t-il capter les gains d'une activité de création d'entreprise ou non ? Si les acteurs publics ne recherchent pas le profit, il demeure qu'ils peuvent être plus ou moins incités à mettre en place des activités d'incubation du fait de contraintes budgétaires pesant sur eux. Si à court terme la pression budgétaire peut limiter la création d'activité d'incubation, à long terme, le développement des activités d'incubation peut être le moyen pour l'organisme public de développer les ressources issues de la recherche (commercialisation de produits issus de la recherche, vente de licences, prises de participation). Ainsi, la mise en œuvre des règles de financement des organismes publics et les règles délimitant les droits de propriété vont affecter l'intérêt des parties prenantes à développer des incubateurs, ainsi que la forme des incubateurs.

Si l'on a pu mettre en exergue le rôle des institutions formelles dans la dynamique de l'incubation européenne, mais aussi le poids des stratégies des acteurs individuels – entreprises, investisseurs privés voire collectivités publiques – il convient de s'interroger sur la complétude d'une telle analyse. Notamment si l'on s'appuie sur l'analyse de North, on peut s'interroger sur la limitation de ce point de vue : « *Ne regarder que les règles formelles elles-mêmes (...) nous donne une notion inadéquate et souvent fausse sur la relation entre les contraintes formelles et la performance* » (North, 1990, p. 53). En effet, pour lui, c'est l'articulation entre institutions formelles et institutions informelles qui devrait expliquer la dynamique d'une économie, ou pour nous, la dynamique de l'incubation européenne.

Or, les institutions informelles renvoient, pour North, aux normes et conventions qu'une société produit et qui guident et conditionnent le comportement des individus. Cette approche des institutions amène à s'interroger sur le contexte culturel, la question étant alors de savoir si la diversité constatée des incubateurs européens peut s'expliquer par la diversité des contextes culturels qui compose l'Union Européenne.

## II.2- La diversité des contextes culturels

L'homogénéité de l'espace européen en matière de management (Picq, 1994), de gestion des ressources humaines (Segalla et Besseyre des Horts, 1998) ou de profil des dirigeants (Mayer et Whittington, 2000) n'est

<sup>11</sup> Le lecteur pourra se référer de façon complémentaire à Albert & Gaynor (2002) pour un éclairage des dimensions institutionnelles à l'œuvre dans les « tendances de l'incubation ».

aujourd'hui pas avérée. Le management européen ne constitue pas aujourd'hui une réalité observable en tant que telle ni *a fortiori* un modèle formalisé exportable. Le constat d'une divergence dans les modes de communication entre les individus, dans les valeurs partagées au sein des différentes communautés, dans les attitudes professionnelles ou dans les pratiques de gestion au niveau européen a donné lieu à des analyses mettant la culture au centre du dispositif explicatif. Ces approches de management comparé se sont, dans de nombreux cas, positionnées par rapport au travail séminal d'Hofstede (1984). Etant donné l'utilisation fréquente des résultats de recherche d'Hofstede dans les travaux portant sur la relation entre culture et entrepreneuriat d'une part, et la nature illustrative de notre propos d'autre part, nous retiendrons, dans un premier temps, le travail sur la culture d'Hofstede comme base d'illustration. Hofstede définit la culture comme « *une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre* » (1984 :21). Les différences culturelles d'un pays à l'autre peuvent être identifiées par 4 dimensions<sup>12</sup> très brièvement rappelées ici :

- La distance hiérarchique : Met l'accent sur le degré d'égalité ou d'inégalité entre les personnes. Elle mesure la distance entre les individus à différents niveaux hiérarchiques
- Individualisme / collectivisme : Met l'accent sur le degré auquel une société renforce l'accomplissement individuel versus collectif et la manière dont sont favorisées les relations interpersonnelles
- Masculinité / Féminité : Met l'accent sur le degré auquel une société renforce le modèle de rôle masculin traditionnel (accomplissement, contrôle et pouvoir) ou le modèle de rôle féminin traditionnel (altruisme, écoute, relations humaines).
- Contrôle de l'incertitude : Met l'accent sur le degré auquel une société renforce ou non la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude à l'égard de l'avenir, et le degré auquel elle favorise la prise de risque.

La culture nationale est depuis longtemps identifiée dans la littérature académique comme un élément essentiel de compréhension de l'activité entrepreneuriale. Ainsi les travaux de Weber (1904), de Mc Clelland (1991), ou plus récemment de Shane (1992) viennent nourrir l'idée que le dynamisme entrepreneurial d'un pays est associé à l'existence de certaines dimensions culturelles spécifiques (Thomas et Mueller, 2000).

Les études empiriques de management comparé en entrepreneuriat restent encore limitées (Thomas et Mueller, 2000 ; Hayton et al., 2002<sup>13</sup>), elles constituent cependant une voie de recherche qui permettrait d'enrichir notre compréhension de la diversité du paysage européen de l'incubation d'une part et des modes de fonctionnement et des conditions d'efficacité des incubateurs d'autre part. Dans cette optique deux axes de recherche complémentaires peuvent être identifiés :

1. Le premier axe de recherche consiste à articuler culture nationale et dynamisme entrepreneurial. En tant que demande s'adressant à l'incubateur, les projets de création et les porteurs de projets constituent sans nul doute un élément fondamental de l'équilibre stratégique et financier de la structure. Suivant l'approche culturaliste, le nombre de projets potentiels, la qualité des projets et la qualité d'entrepreneurs des porteurs de projets sont autant d'éléments qui varient selon les caractéristiques culturelles d'une société (Shane & al., 1991 ; Shane, 1993 ; Tiessen, 1997...). Haftendorn (2003) défend d'ailleurs l'idée que les différences culturelles peuvent être un élément explicatif de la diversité du dynamisme entrepreneurial constaté par l'étude GEM (2003). En reprenant les dimensions culturelles d'Hofstede, on peut identifier une relation entre le dynamisme entrepreneurial et la tolérance à l'incertitude, la distance hiérarchique, le degré de masculinité versus féminité et le degré d'individualisme versus collectivisme d'une culture. Suivant cette approche, le dynamisme entrepreneurial serait plus fort dans les cultures qui se caractérisent par une faible distance hiérarchique, un faible contrôle de l'incertitude et qui sont de nature fortement individualiste et masculine (traits qui caractérisent, par exemple, la Grande Bretagne dans l'étude d'Hofstede). La France de nature fortement individualiste avec un niveau de masculinité moyen se caractérise cependant, toujours selon les résultats de l'étude d'Hofstede (1991), par une distance hiérarchique élevée et un fort contrôle de l'incertitude. Ces traits venant à l'appui du constat d'un dynamisme entrepreneurial faible. Le tableau 8,

<sup>12</sup> Hofstede (1991) a introduit plus tard une cinquième dimension « *l'orientation de long terme* », après avoir conduit une étude plus particulièrement orientée sur la culture chinoise.

<sup>13</sup> Hayton et al. (2002) identifient seulement 21 études publiées (jusqu'à l'année 2000) sur la relation entre caractéristiques culturelles et entrepreneuriat.

reprenant le travail de synthèse de Russell (1997), permet de mettre en évidence les liens qui ont été établis entre ces dimensions culturelles et le dynamisme entrepreneurial d'un pays

**Tableau 8 : Les déterminants culturels du dynamisme entrepreneurial (Source : Traduit de Russell, 1997)**

<b>Distance hiérarchique</b>		<b>Élevée</b>
<b>Faible</b>		
Le pouvoir est obtenu grâce à la connaissance et au mérite Efforts pour réduire les inégalités Structures organisationnelles plates et décentralisées Employés indépendants Idéaux égalitaires Primauté à la confiance et la coopération	Le pouvoir est obtenu grâce au privilège et à la position Écarts importants entre ceux qui ont du pouvoir et ceux qui n'en n'ont pas Structures organisationnelles hiérarchisées et centralisées Employés soumis Seulement quelques uns peuvent être indépendants Existence de conflits latents entre classes	
<b>Conséquence : Un plus grand accès aux ressources et aux opportunités. Favorise les initiatives entrepreneuriales.</b>		<b>Conséquence : L'accès aux opportunités est limité. Peu d'entrepreneurs émergent.</b>
<b>Contrôle de l'incertitude</b>		<b>Élevé</b>
<b>Faible</b>		
Organisations informelles Confiance dans l'analyse individuelle des situations Préférence pour les petites organisations Loyauté à l'égard des faibles Préférence pour la prise de décision individuelle Tolérance au changement	Organisations formelles Confiance dans les règles et procédures Préférence pour les grandes organisations Loyauté à l'égard des forts Préférence pour la prise de décision collective Résistance au changement	
<b>Conséquence : Favorise la prise de risque et l'initiative individuelle. Favorise la création d'entreprises</b>		<b>Conséquence : Évitement de la prise de risque, peu d'initiatives entrepreneuriales individuelles naissent.</b>
<b>Individualisme</b>		<b>Élevé</b>
<b>Faible</b>		
Orientation vers la collectivité L'identité se base en premier lieu sur l'appartenance au groupe social Préférence pour les grandes organisations L'initiative individuelle est découragée Dépendance émotionnelle à l'égard de l'organisation Norme de prise de décision collective	Orientation vers soi-même L'identité se base en premier lieu sur l'expérience individuelle Préférence pour les petites organisations L'initiative individuelle est valorisée L'implication dans l'organisation est d'abord basé sur le calcul et l'intérêt Norme de prise de décision individuelle	
<b>Conséquence : Peu d'entrepreneurs individuels émergent. Peu de créations d'entreprises</b>		<b>Conséquence : Valorisation des activités entrepreneuriales individuelles. Plus d'entrepreneurs et de créations d'entreprises</b>
<b>Masculinité</b>		<b>Élevée</b>
<b>Faible</b>		
Dans le travail, les relations sociales et la sécurité sont privilégiées Valorisation de la prise de décision collective Faible besoin d'accomplissement L'accomplissement se définit au travers des relations humaines et sociales	Dans le travail, l'avancement, la reconnaissance et la rétribution sont privilégiés Valorisation de la prise de décision individuelle Fort besoin d'accomplissement L'accomplissement se définit au travers de la reconnaissance et de la richesse	
<b>Conséquence : Peu d'intérêts pour l'entrepreneuriat comme source d'accomplissement et de richesse</b>		<b>Conséquence : L'entrepreneuriat est vu comme une source d'accomplissement et de richesse.</b>

L'approche de la culture proposée par Hofstede a été largement utilisée, elle est cependant controversée. Si son travail a ouvert la voie à une approche culturaliste en entrepreneuriat qui nous paraît fructueuse pour mieux comprendre la diversité de l'incubation en Europe, l'instrumentation d'un design de

recherche nécessitera de prendre en compte les remarques formulées à l'égard du travail d'Hofstede. Trois points paraissent importants à intégrer dans le cadre une étude empirique reliant culture et incubation :

Le premier, générique, porte sur le caractère daté et méthodologiquement discutable des dimensions culturelles proposées par Hofstede (Segalla et Besseyre des Horts, 1998).

Le second porte sur le niveau pertinent d'analyse de la culture et du degré d'homogénéité culturelle que peut posséder un pays, une région, un métier, une entreprise...Ce débat est clairement posé par d'Iribarne et Friedberg (1994).

La troisième, plus spécifique à notre objet d'étude, dénonce le caractère ethnocentré et universalisant des dimensions culturelles d'Hofstede et des biais qu'elles imposent à l'analyse de l'entrepreneuriat (Russell, 1997).

2. Un deuxième axe de recherche dans une perspective culturaliste, moins exploré pour l'heure, oriente l'analyse vers une comparaison cross-culturelle des réseaux d'incubation. Un travail précédent (Chabaud et al. 2003) nous a conduit à concevoir l'incubateur comme un réseau entrepreneurial reconfiguré. Nous appuyant sur les travaux portant sur les réseaux de l'entrepreneur (Granovetter, 1995 ; Burt, 1993), nous défendons l'idée que les structures d'accompagnement jouent un rôle majeur d'interface entre différents réseaux (interne /externe à la structure). L'appréhension de ce rôle est essentielle dans la compréhension des modes de fonctionnement et de l'efficacité de ces structures. Une approche culturaliste des réseaux devient dans ce cadre un éclairage pertinent de la diversité du paysage européen de l'incubation. Moins développée que l'approche culturelle du dynamisme entrepreneurial, la recherche sur les déterminants culturels des réseaux nous offrent cependant quelques pistes de travail :

Le travail d'Hofstede (1991), intégrant les particularités de la culture chinoise, met en évidence que les réseaux sont le résultat de codes comportementaux basés sur des normes et des règles culturelles. Sur cette base Krug (2003) souligne que si l'approche culturelle est insuffisante à elle seule pour expliquer la nature et la forme des réseaux, elle en est un complément indispensable. L'approche culturelle du réseau permet en particulier de souligner l'importance que joue la confiance comme déterminant des formes et des modalités d'organisation du réseau.

De récentes études empiriques analysent les dimensions culturelles des réseaux (Dakhli et De Clercq, 2003) et confirment l'existence d'une différenciation culturelle (Steensma & al. 2000 ; Dodd et Patra, 2002 ; Greve et Salaff, 2003).

Le travail de Steensma & al. (2000) portant sur les attitudes des entrepreneurs de 7 nationalités différentes vis-à-vis des stratégies de coopération met en évidence que les entrepreneurs issus de culture féminine, collective et à faible contrôle de l'incertitude ont une perception plus positive et une attitude plus ouverte à l'égard de la coopération.

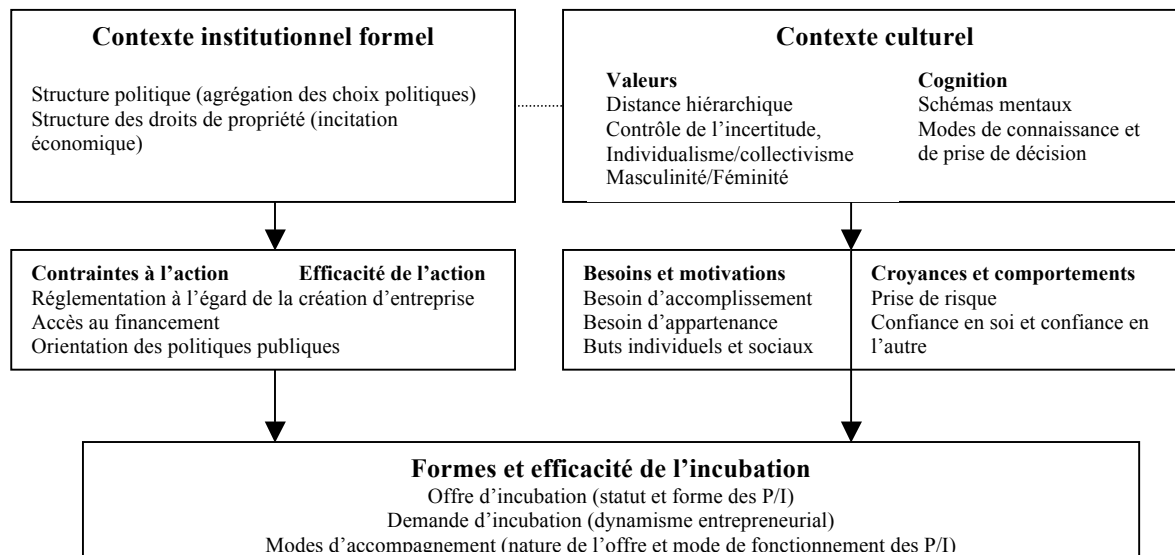
La recherche de Dodd et Patra (2002), confrontant les réseaux personnels des entrepreneurs Grecs à ceux d'autres pays, conclue à l'impossibilité d'affirmer l'existence d'un comportement générique dans le mode de gestion des réseaux.

La recherche de Greve et Salaff (2003) enfin, portant sur les réseaux sociaux de l'entrepreneur dans 4 pays, met en évidence des différences nationales dans la taille des réseaux ainsi que dans le temps consacré au réseau par l'entrepreneur.

Ces premières études empiriques confirment l'intérêt d'une approche comparative des réseaux comme déterminants de la diversité de l'incubation européenne. Elles nous invitent en particulier à regarder les incubateurs européens sous l'angle des ressemblances/divergences de composition, d'animation et de mobilisation des réseaux internes et externes qui les composent.

Cette seconde partie, s'appuyant de manière complémentaire sur les approches institutionnaliste et culturaliste, propose un cadre théorique pour éclairer le constat de la diversité de l'incubation européenne dressé dans la première partie de cet article. Ce cadre théorique est synthétisé dans la figure 2 ci-dessous.

**Figure 2 : Les déterminants de la diversité du paysage européen de l'incubation**



Rendre compte et analyser l'hétérogénéité du paysage européen de l'incubation est un préalable indispensable qui nous a permis d'identifier les nombreuses voies de recherche qui permettront de mieux comprendre les différences de nature, de mode de fonctionnement et d'efficacité des structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

Cette étape est cependant insuffisante pour répondre à la question de la possible émergence d'un modèle européen d'incubation. Cette question est aujourd'hui d'actualité au regard de la construction européenne et des efforts entrepris à ce niveau pour favoriser la création d'entreprises.

En s'appuyant sur le cadre théorique proposé (fig.2), la conclusion de ce travail identifie deux types de démarches complémentaires visant à orienter la construction européenne en matière d'accompagnement à la création d'entreprise.

## **Conclusion : VERS UN MODELE EUROPEEN DE L'INCUBATION**

Compte tenu de l'hétérogénéité du paysage européen, la question qui se pose est de savoir si l'émergence d'un modèle d'incubation à l'échelle européenne est possible et sous quelles conditions ?

- L'approche institutionnelle développée dans cet article invite à souligner l'importance d'un contexte permissif ;
- L'approche culturelle oblige, pour sa part, à faire preuve de prudence quant aux contenus et aux modalités d'une homogénéisation européenne. L'approche interculturelle proposée répond à ce souci de prudence.

### **1- La nécessité d'un contexte permissif européen**



La mise en place d'un contexte permissif européen nécessite à la fois de s'interroger sur les éléments à même de permettre un design cohérent des institutions européennes et de la définition de leurs principes d'action. Sur ce point, par-delà la mise en exergue de principes généraux, il nous semble intéressant de nous interroger sur la voie récente qui a été ouverte autour de l'idée d'un *benchmarking* des bonnes pratiques d'incubation.

1) On conçoit que, du point de vue de l'environnement institutionnel formel, la question se pose d'identifier les éléments à même de stimuler le développement de l'offre d'incubation. Les observations nous ont permis de souligner la diversité des contextes nationaux et, ainsi, leurs conséquences sur le développement de types d'incubateurs. La question d'une politique d'incubation européenne nécessite ainsi plusieurs phases :

- clarifier les objectifs de développement des incubateurs : quelle densité d'incubateurs, quelles formes d'incubateurs sont jugées désirables ? En somme clarifier les objectifs de politique publique.
- quels principes de rentabilité et d'efficacité affecter aux incubateurs ? On conçoit que les choix de politique publique (plus ou moins volontariste et/ou souhaitant stimuler plus ou moins le développement de tel ou tel type d'incubateur) sera à même d'influencer ces principes (cf. rapport Ernst & Young, par exemple).
- Sur cette base, concevoir les besoins d'adaptation sur des bases nationales, en sachant que le design institutionnel revêt un caractère extrêmement délicat, compte tenu de l'interdépendance des règles institutionnelles, des effets de complémentarité attendus ou non (cf. Aoki, 2001, pour une telle analyse).

En tout cas, la base de raisonnement nécessite de coupler à la fois une analyse au niveau européen et une analyse par nation, dans la mesure où chacun est différent, ce qui requiert des besoins d'adaptation différents par rapport à un modèle type de schéma d'incubation qui serait retenu par les instances européennes. Le défi est ici double :

- stimuler l'effort de création d'entreprise par les entrepreneurs,
- stimuler l'offre de services d'incubation,

en sachant que les choix relatifs aux services d'incubation dépendront de l'analyse de l'efficacité relative des différents instruments possibles de politique publique.

2) Il paraît intéressant, sur ce point, de nous interroger sur l'émergence d'une possible politique européenne sur l'incubation. On sait combien l'Europe s'interroge de longue date sur les moyens de favoriser l'esprit d'entreprise (cf. section 1, livre vert sur l'esprit d'entreprise, 2003) mais aussi les structures d'appui à la création d'entreprise (conférence d'Helsinki, 1998, CSES, 2002). Ces réflexions se sont accompagnées d'une implication financière de l'Europe dans le financement des structures d'incubation. Ainsi, le Fonds Social Européen est-il impliqué dans le financement du programme d'incubation français lancé en 1999, ainsi que dans la plupart des initiatives similaires lancées en Europe. La question semble donc se poser aujourd'hui de la définition d'une politique européenne de l'incubation. Celle-ci, qui devra articuler objectifs et moyens d'intervention, semble en train d'éclore, si l'on se fonde sur la mise en place de programmes qui visent simultanément à avoir une meilleure lisibilité des structures d'incubation nationales, via leur recensement (base CORDIS<sup>14</sup>) et à proposer les bases de la définition des bonnes pratiques d'incubation (CSES, 2002). Un approfondissement sur le contenu des éléments formels de cette politique semble intéressant pour contribuer au débat sur l'orientation que peuvent donner les institutions formelles à une politique de l'incubation. Ainsi, si l'on se fonde sur le rapport du CSES (2002)<sup>15</sup>, l'aspect principal consiste à promouvoir le benchmark entre les incubateurs comme outil de gestion. L'identification des bonnes pratiques serait ainsi à même de favoriser un fonctionnement efficace des incubateurs. A côté d'indicateurs relatifs à la taille de l'incubateur, il convient d'être attentif au fait que les bonnes pratiques identifiées valorisent à la fois l'accent mis sur le temps consacré aux incubés (50% du temps des managers), la volonté d'avoir des incubateurs ayant une moindre dépendance vis-à-vis des subventions publiques (25% contre 37% aujourd'hui en moyenne), et un positionnement favorisant les projets connaissant une forte croissance des ventes (cf. tableau 9). En outre, l'accent est mis sur la nécessité de se benchmarker, même si les auteurs du rapport soulignent que les indicateurs de benchmark ne sont pas universels.

---

<sup>14</sup> [www.cordis.lu/incubators/](http://www.cordis.lu/incubators/)

<sup>15</sup> élaboré à partir d'une étude par questionnaire conduite auprès d'incubateurs et de firmes incubées à l'échelle européenne.

**Tableau 9 - Les statistiques des indicateurs clé de performance & Benchmarks (Source : CSES (2002, xii)).**

Conditions d'établissement & fonctionnement	Moyenne	Étendue (range)	Benchmark
Coût moyen d'investissement en capital	3,7 M€	De 1,5 à 22 M€	NS
Coûts de fonctionnement moyens	480 000 € / an	De 50 K€ à 1,8M€	NS
% de ressources prov. des subventions publiques	37%	0% à 100%	25%
Espace de l'incubateur	3 000 m <sup>2</sup>	90 m <sup>2</sup> – 41 000 m <sup>2</sup>	2 000 – 4 000 m <sup>2</sup>
Nombre d'incubés	27 firmes	1 à 120 firmes	20 à 30 firmes
Fonctions de l'incubateur	Moyenne	Étendue (range)	Benchmark
Taux d'occupation de l'incubateur	85%	9% à 100%	85%
Durée du bail	35 mois	6 mois – pas de max.	36 mois
Personnel du staff	2,3 managers	1 à 9 managers	Min. de 2 managers
Rapport staff : incubés	1 : 14	De 1:2 à 1:64	De 1:10 à 1:20
% du temps des managers consacré au conseil des incubés	39%	De 5% à 80%	50%
Evaluation des services et impacts	Moyenne	Étendue (range)	Benchmark
Taux de survie des incubés	85%	De 65% à 100%	85%
Croissance moyenne du CA des incubés	20% par an (2001)	De 5% à 100% p. an	25% par an
Nombre d'emplois moyens par incubé	6,2 emplois / firme	De 1 à 120	NS
Nouveaux emplois par incubateur et par an	41 emplois	De 7 à 197	NS
Coût par emploi (brut)	4 400€	De 124 € à 29 600€	De 4 000 à 8 000 €

Cette approche peut être discutée compte tenu de l'importance, soulignée dans ce travail, du contexte institutionnel. Tout d'abord, on constate que cette vision de la politique européenne ne s'accompagne ni d'une interrogation sur les réformes structurelles à même de favoriser les structures d'incubation (ou à les encourager), ni d'une réflexion sur la différenciation des pratiques à observer selon la nature des incubateurs. Alors que nous avons pu souligner le rôle des dimensions institutionnelles, celles-ci apparaissent secondes dans ce type d'initiative. En outre, l'analyse du CSES – tout en notant le besoin d'être attentif à la diversité des incubateurs – ne prolonge pas la logique jusqu'à s'interroger sur la nécessité de définir les bonnes pratiques en fonction du type d'incubateur étudié. Une telle vision, homogénéisatrice, peut conduire à biaiser les pratiques de gestion des incubateurs. Elle conduit également à s'interroger sur la logique et la méthodologie qui ont été à l'œuvre dans la définition des pratiques de référence : n'est-il pas nécessaire de s'interroger sur la pertinence de la moyenne pour définir les pratiques de référence (ainsi que cela semble être le cas pour une partie des critères) et sur la prise en compte des objectifs différents des incubateurs ?

Si cette amorce d'une politique européenne de l'incubation paraît intéressante, il convient de souligner combien cette piste est également sujette à débats et porteuse de risques quant à l'orientation de cette politique européenne de l'incubation. Si des interrogations émergent quant au contenu de cette politique publique, il convient de s'interroger sur la capacité de celle-ci à prendre en compte la diversité des contextes culturels nationaux.

## 2- Un modèle interculturel de l'incubation européenne

La construction d'un modèle européen d'incubation ne peut faire l'économie d'une réflexion sur le caractère plus ou moins universel (du moins à l'échelle européenne) du modèle de gestion dont pourraient disposer les structures d'incubation. Pour progresser dans cette réflexion, il peut être fructueux de mobiliser les modèles contrastés de la convergence et de la divergence développés dans le champ du management international (Myloni & al., 2004) et auquel la question de l'homogénéisation européenne fait largement écho. Le tableau 10 reprend les grandes lignes de ces deux modèles, il en souligne les implications managériales et méthodologiques et met en évidence leurs limites respectives.

**Tableau 10 : Principes, implications et limites des modèles de la convergence et de la divergence :**

	<b>Convergence</b>	<b>Divergence</b>
<b>Principe</b>	Les cultures tendent vers l'homogénéisation et les différences sont appelées à disparaître.	Les cultures sont hétérogènes et les différences sont stables dans le temps voir augmentent.
<b>Implications managériales</b>	Il existe des méthodes et des modèles de management universels. Ceux-ci, transférés et appliqués dans des contextes différents, conduiront à des résultats similaires	Les méthodes et modèles de management sont spécifiques à leurs cultures d'origine. Ceux-ci ne peuvent être transposés dans d'autres contextes sans traduction préalable sous peine de conduire à de fortes résistances voir à des rejets.
<b>Implications méthodologiques</b>	Découvrir les dimensions universelles des méthodes et modèles de gestion performants Assurer la diffusion de ces méthodes et modèles en transférant les meilleures pratiques.	Identifier les dimensions culturelles structurant et influençant l'efficacité des méthodes et modèles de gestion. Développer des modèles et méthodes de gestion adaptés aux contextes culturels particuliers dans lesquels ils s'appliquent
<b>Limites</b>	La négation de la culture comme dimension structurante des pratiques de gestion conduit à une perte d'efficacité voir à un rejet des méthodes et modèles transférés <sup>16</sup> .	Une surévaluation de la dimension culturelle peut masquer d'autres déterminants de l'efficacité et nuire ou ralentir l'amélioration des pratiques <sup>17</sup> .

Dans le cadre des actions menées pour concevoir un modèle d'incubation européen, les modèles présentés dans le tableau 10 peuvent devenir de précieux guides pour orienter l'action.

Si l'on ne peut adopter le modèle de la divergence sans abandonner l'idée d'une possible construction européenne de l'incubation, il semble dangereux de concevoir une logique d'homogénéisation qui adopterait, sans les discuter, les postulats du modèle de la convergence.

Le management interculturel offre une alternative qui, selon nous, est mieux à même de prendre en compte la double exigence de recherche des effets d'expérience et de prise en compte des effets de contexte sur laquelle repose l'efficacité des modèles de gestion.

Tout en s'inscrivant dans une démarche globale du management, le management interculturel cherche à prendre en compte les spécificités culturelles par :

- La reconnaissance de l'existence de cultures différentes
- L'intégration des valeurs sur lesquelles reposent ces cultures
- La combinaison et l'articulation cohérente des spécificités culturelles et des impératifs et régulations globales.

Cependant plutôt que la proposition de recettes ou d'outils prêts à l'emploi, le management interculturel propose une démarche dont la mise en œuvre suppose une capacité à remettre en question des méthodes de gestion et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et donc aussi à d'autres modèles d'économie et d'autres modes de management (Dupriez & Simons, 2000).

La proposition d'une démarche de management interculturel dans la perspective de construction d'un modèle européen d'incubation suppose de favoriser le transfert d'expérience (d'un incubateur à l'autre, d'un pays à l'autre) tout en identifiant les déterminants contextuels (culturels et institutionnels) à même de faciliter ou freiner ce transfert.

Ainsi, la construction d'un modèle interculturel d'incubation engage la recherche dans ce domaine vers des dispositifs méthodologiques permettant de rendre compte de la diversité contextuelle et vers des dispositifs

<sup>16</sup> La négation de la culture peut être insidieuse. Proulx (2003) montre comment la préoccupation pour les résultats se rencontre dans de très nombreuses administrations dans le monde, la rendant presque universelle. Son travail, en cherchant à identifier la conception de ce qu'est la gestion par résultats selon les gestionnaires publics de trois pays à la culture très différente, montre que, loin d'avoir un sens univoque malgré cette universalité de façade, les principes sont compris de façon différente voir parfois contradictoire.

<sup>17</sup> Par exemple le travail de Hayton, George et Zara (2002) défend l'idée que la culture doit être considérée comme une variable modératrice plutôt que comme une variable explicative du comportement entrepreneurial.

théoriques et conceptuels capables d'appréhender les dimensions processuelles des mécanismes de changement, d'apprentissage et de transfert des connaissances.

## Bibliographie

- ALBERT PH., BERNASCONI M., GAYNOR Lynda (2002), *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leur stratégie : France, Allemagne, UK, USA*, mimeo, janvier, CERAM Sophia-Antipolis. (<http://www.telecom.gouv.fr/documents/incubateurs.pdf>)
- ALBERT Philippe, BERNASCONI Michel et GAYNOR Lynda (2003), *Incubateurs et Pépinières d'entreprises. Un panorama international*, éditions L'Harmattan.
- ALBERT PH., GAYNOR Lynda (2001), *Incubators – Growing up, moving out. A review of the literature*, working paper, CERAM (Nice).
- ALBERT PH., GAYNOR Lynda (2002), *National Contexts, Incubator Families and Trends in Incubation - Views From Four Countries*, Belfast.
- AOKI M. (2001), *Towards a comparative institutional economics*, MIT Press.
- BURT, R. S. (1993), *The Network Entrepreneur*, dans R. SWEDBERG (ed.) (2000), *Explorations in Economic Sociology*, Russel Sage Foundation.
- CHABAUD, D ; EHLINGER, S. ; PERRET, V. (2003), « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? », actes de la 12<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunis.
- Commission des Communautés Européennes (2003), *Livre Vert, l'esprit d'entreprise en Europe*, Publications DG Entreprises, ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/green\\_paper\\_final\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_fr.pdf))
- Commission Européenne (2002), DG Entreprise Innovation, *University spin-outs in Europe – Overview and good practice*, ([http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/im\\_study4.htm](http://www.cordis.lu/innovation-policy/studies/im_study4.htm))
- Conférence d'Helsinki (1998), "Best Practices in Incubator Infrastructure and Innovation Support", Rapport du séminaire tenu le 19-20 Novembre 1998 ([europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/docs/helsinki-seminar\\_1998\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/docs/helsinki-seminar_1998_fr.pdf)).
- CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services) (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Final Report, commission européenne, mimeo. ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/incubators/](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/))
- DAKHLI M & DE CLERCQ D (2003), *Human Capital, Social Capital and Innovation : A Multi-Country Study*, Working Papers 211, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration
- D'IRIBARNE P, BEFFA J-L & FRIEDBERG E (1994), *Peut-on parler de modèles nationaux de gestion*, Les amis de l'École de paris, (<http://www.ecole.org>).
- DODD S & PATRA E (2002), National differences in entrepreneurial networking, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 14, n°2, 117-134.
- DUPRIEZ P & SIMONS S (2000), *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles : De Boeck.
- ERNST & YOUNG (2003), *Évaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique*, rapport de synthèse final, 10 septembre, Ministère de la Recherche, ([www.recherche.gouv.fr/rapport/incubateurs.pdf](http://www.recherche.gouv.fr/rapport/incubateurs.pdf)).
- FAZEY Ian Hamilton (1997), *The UK Experience with Science Parks and Incubators*, in OCDE (1997), *Technology Incubators : Nurturing Small Firms*, Paris, pp. 44-48.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2003) , rapport collectif, Babson College, London Business School, ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org))
- GRANOVETTER Mark (1995), «The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs», in A. Portes (ed.) *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*, New York: Russel Sage Foundation: 128-165.

- GREVE A & SALAFF J (2003), Social Networks and Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Col 28, Issue 1, 1-22.
- HAFTENDORN K. (2003), *Business creation : integration of information, Knowledge and expertise*, International Conference "Reinterpreting Business Creation, CERFE, Rome, 27-28 Mars.
- HAYTON J, GEORGE G & ZAHRA S (2002), National culture and entrepreneurship : a review of behavioral research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, n°4, 33-52.
- HOFSTEDE G (1984), *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- HOFSTEDE G (1991), *Cultures and Organizations : Software of the mind*, London: McGraw-Hill.
- KRUG B (2003), *Networks in Cultural, Economic and Evolutionary Perspective*, ERIM Reports. (<http://www.erim.eur.nl>).
- LEVY B. & SPILLER P.T. (1994), The institutional Foundations of Regulatory Commitment : A comparative Analysis of Telecommunications Regulation, *Journal Of Law, Economics, and Organization*, 10 (2).
- McCHINSOMBOON Oonnut (2000), Incubators in the New Economy, mémoire de MBA, Sloan School of Management, June, <http://chinsomboon.com/incubator>.
- MAYER M & WHITTINGTON R (2000), Dessinez-moi un patron européen, *L'Expansion Management Review*, Mars, n°96, 39-43
- MC CLELLAND D (1961), *The achieving society*, Princeton : Van Nostrand Reinhold.
- de MONTMORILLON B. (2002), L'entrepreneur, le réseau social et la confiance, in PERON M. (dir.) (2002), *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne*, Economica, pp. 109-114.
- MYLONI B, HARZING A-W & MIRZA H (2004), Human resource management in Greece : Have the colours of culture faded away ?, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, n°1, 59-76.
- NORTH D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and economic performance*, Cambridge (Ma.) : Cambridge University Press.
- NORTH D. C. (2004), *Understanding the Process of Economic Change*, Miméo à paraître.
- OCDE (1997), *Technology Incubators : Nurturing Small Firms*, Paris.
- PICQ T (1994), Vers un modèle de management européen muticulturel, *Gestion*, Mai, 15-21.
- PROULX D (2003), Le management par résultats, une perspective transculturelle, *Management International*, Vol. 7, n°4, 39-48.
- RUSSELL R (1997), *The impact of national culture on the emergence of entrepreneurship*, USASBE Annual National Conference "Entrepreneurship : The Engine of Global Economic Development", San-Francisco, 21-24 June.
- SHANE S (1992), Why do some society invent more than others ?, *Journal of Business Venturing*, 7, 29-46.
- SHANE S (1993), Cultural influences on national rates of innovation, *Journal of Business Venturing*, 8, 59-73.
- SHANE S, KOLVEREID L & WESTHEAD, P (1991), An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and genre, *Journal of Business Venturing*, 6, 431-446.
- SHLEIFER A., VISHNY R.W (1996), *A Survey of Corporate Governance*, NBER Working Paper No. W5554.
- SEGALLA M & BESSEURE DES HORTS C-H (1998), La gestion des ressources humaines en Europe : une divergence des pratiques ?, *Revue Française de Gestion*, n°117, 18-29.
- THOMAS A.S., MUELLER S.L. (2000), "A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°2, 287-301.
- TIESSSEN J (1997), Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research, *Journal of Business Venturing*, 12, 367-384.
- WEBER M (1904), *From Max Weber : Essays in Sociology*. Gerth H & Wright Mills, translated and edited (1948), London : Routledge & Kegan.